

# **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN BUDAYA ORGANISASI TERHADAP KEPUASAN KERJA PEGAWAI**

**(Studi Pada Pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero), Surabaya)**

Titah Mustika Alam  
Taher Alhabsji  
Kusdi Rahardjo  
Fakultas Ilmu Administrasi  
titahmustikaa@gmail.com

## **ABSTRAK**

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya, baik secara simultan maupun parsial. Jenis penelitian yang digunakan adalah Explanatory. Dari hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan nilai  $F_{hitung}$  sebesar 20,187 lebih besar dari  $F_{tabel}$  sebesar 3,07 pada taraf signifikan 0,000 maka  $H_0$  ditolak yang berarti bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama – sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai ( $Y$ ). Uji parsial, semua variabel bebas mempunyai nilai Sig. dibawah alpha 0,05 sehingga membuktikan adanya pengaruh gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi secara parsial terhadap kepuasan kerja pegawai.*

**Kata kunci:** gaya kepemimpinan transformasional, budaya organisasi,kepuasan kerja

## **ABSTRACT**

*This study aimed to investigate the effect of transformational leadership style and organizational culture on satisfaction of employees Headquarters of PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya, either simultaneously or partially. This type of research is an explanatory approach. The results show that  $F_{count}$  20.187 is greater than  $F_{table}$  of 3.07 at significant level 0,000 then  $H_0$  is rejected, which means that the transformational leadership style variable ( $X_1$ ) and organizational culture ( $X_2$ ) together - equally significant effect on satisfaction variables employee ( $Y$ ). Partial test, all the independent variables have a value of Sig. alpha below 0.05 thus proving the influence of transformasional leadership style and organizational culture partially on employee job satisfaction.*

**Keywords:** transformational leadership style, organizational culture, job satisfaction

## **1. PENDAHULUAN**

Pemimpin sangat berperan penting dalam mencapai tujuan perusahaan baik dalam meningkatkan kinerja pegawai, meningkatkan kepuasan pelanggan, meningkatkan kepuasan kerja pegawai, maupun dalam menciptakan budaya organisasi. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga membuat sebuah Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*) dimana pedoman ini wajib dipatuhi oleh seluruh pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero).

Dewan Komisaris, Direksi, Sekretaris Perusahaan, Kepala Satuan, Senior Manajer, Kepala Biro, General Manajer maupun Manajer bertanggung jawab atas penerapan Pedoman Etika dan Perilaku di lingkungan perusahaan. Oleh karena itu, gaya kepemimpinan dari seorang

pemimpin sangatlah diperhatikan dalam mempengaruhi bawahannya dalam menciptakan budaya perusahaan dimana nilai – nilai yang terkandung dalam budaya tersebut harus dimiliki oleh tiap pegawai.

PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) telah menetapkan tata nilai perusahaan yang tertuang dalam Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*) dimana nilai ini harus dimiliki oleh seluruh pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Nilai tersebut seperti (1) *Satisfaction*, (2) *Motivator*, (3) *Accurate*, (4) *Reputable*, dan (5) *Totality* (Sumber : Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*) yang diperoleh pada tahun 2012).

Tahun 2011, dalam KPI (*Key Performance Indicators*) kontrak manajemen terdapat sebuah

hasil laporan pada indeks survey kepuasan pegawai sebesar 3,6 dari nilai target yang ingin dicapai sebesar 4 berdasarkan skala likert (*Annual Report Tahun 2011, halaman 67*). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa GCG (*Good Corporate Governance*) atau tata kelola perusahaan yang dilaksanakan secara konsisten yang pada akhirnya akan mampu meningkatkan daya saing perusahaan, memaksimalkan kinerja, meningkatkan laba dan meminimalisir risiko, tidak dapat menjamin pegawai yang bekerja di PELINDO III ada akan merasa puas dalam bekerja.

Peranan seorang pemimpin sangatlah berpengaruh dalam mempengaruhi bawahannya untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan yang dalam konteks ini gaya kepemimpinan transformasional apakah sangat berpengaruh besar dalam mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan yang melebihi standar tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh Perusahaan. Selain itu, adapun nilai – nilai yang terkandung dalam diri tiap pegawai PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dimana nilai – nilai tersebut menjadi aturan bagi setiap gerak dan langkah para pegawai termasuk peran pemimpin baik pemimpin pendiri perusahaan di masa lalu maupun pemimpin pada periode sekarang dalam menanamkan nilai – nilai tersebut pada setiap pegawai. Dengan demikian dapat diketahui titik kepuasan kerja pegawai sudah mencapai titik puas atau belum sebab ada 5 faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yang di sebutkan oleh Robbins (1996 : 149) yaitu kepuasan dengan gaji, kepuasan dengan promosi, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan atasan, dan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap kerja kerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.

## **2. KAJIAN PUSTAKA**

### **2.1. Gaya Kepemimpinan Transformasional**

Bass (Dalam Yukl 1989 : 211) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Adanya penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal, dan respek kepada pemimpinnya.

Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

### **2.2. Budaya Organisasi**

Schein (Dalam Riani 2010 : 6) menyatakan bahwa “Budaya Organisasi sebagai suatu pola dari asumsi – asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangkan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah – masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah – masalah tersebut”.

### **2.3. Kepuasan Kerja**

Davis (1985:96 dalam Prabu 2009:117) kepuasan kerja didefinisikan sebagai perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja. Namun Handoko (1991:193) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka.

### **2.4. Hipotesis**

- H1 : Diduga variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).
- H2 : Diduga variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

## **3. METODE PENELITIAN**

Berdasarkan tujuan penelitian yang telah ditetapkan dan adanya hipotesis yang hendak diuji, maka jenis penelitian ini adalah penelitian penjelasan (*explanatory research*). Singarimbun dan Effendi (1987 : 3) menerangkan bahwa penelitian explanatory merupakan penelitian yang menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian dan menguji hipotesis yang dirumuskan sebelumnya. Penelitian explanatory tidak hanya menggambarkan fenomena yang ada tetapi juga bertujuan untuk menjelaskan pengaruh diantara variabel-variabel yang diuji dengan menggunakan pengujian hipotesis statistik.

Populasi yang digunakan sebanyak 312. Sampel yang digunakan sebanyak 123 responden yang diperoleh dengan menggunakan rumus slovin dimana presisi sebanyak 7%. Teknik pengambil sampel dalam penelitian ini menggunakan *proportional sampling* dengan skala pengukuran yang digunakan adalah skala likert. Teknik analisis yang digunakan adalah analisis statistik deskriptif, analisis regresi linier berganda, uji F (uji simultan) dan uji t (uji parsial).

## 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

### 4.1. Analisis Regresi Linier Berganda

Analisis ini menjelaskan tentang hubungan antara satu *dependent variable* dengan dua atau lebih *independent variable*. Jika ada lebih dari satu variabel bebas untuk mengestimasi nilai Y, persamaan tingkat pertama persamaan tersebut disebut permukaan regresi. Berdasarkan perhitungan regresi dengan program SPSS 16.00 for windows diperoleh hasil seperti tabel 1 seperti berikut :

Tabel 1. Rekapitulasi Analisis Regresi Linier Berganda Antara X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> Y

Variabel	Koefisien	std	t	Sign	Ket
X	b	error	hitung	t	
(constant)	15.326	4.783	3.204	.002	
X <sub>1</sub>	0.228	.085	2.686	.008	Sign
X <sub>2</sub>	0.301	.149	2.016	.046	Sign
R	= 0.502				
R Square	= 0.252				
Adjusted R square	= 0.239				
F hitung	= 20.187				
F tabel	= 3.07				
t tabel	= 1.97944				
Sig F	= 0.000				
N	= 123				

Sumber: Lampiran output SPSS

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui persamaan regresi yang terbentuk adalah:

$$Y = 15.326 + 0.228 X_1 + 0.301 X_2.$$

Keterangan :

Y : Kepuasan Kerja Pegawai

a : 15.326

b<sub>1</sub> : Koefisien regresi gaya kepemimpinan transformasional secara parsial

X<sub>1</sub> : Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional

b<sub>2</sub> : Koefisien regresi budaya organisasi secara parsial

X<sub>2</sub> : Variabel Budaya Organisasi

Berikut ini penjelasannya lebih lanjut :

#### 1. a : 15.326

Nilai konstanta ini menunjukkan apabila tidak ada variabel gaya kepemimpinan transformasional (X<sub>1</sub>) dan budaya organisasi (X<sub>2</sub>), maka kepuasan kerja pegawai adalah sebesar 15.326

#### 2. b<sub>1</sub> : 0.228

Berdasarkan tabel hasil uji korelasi dan regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien b<sub>1</sub> sebesar 0.228. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X<sub>1</sub>) sebesar 0.228 atau 22.8% yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai (Y).

#### 3. b<sub>2</sub> : 0.301

Berdasarkan tabel hasil uji korelasi dan regresi linier berganda, diketahui bahwa koefisien b<sub>2</sub> sebesar 0.301. Dengan demikian, besarnya kontribusi variabel Budaya Organisasi (X<sub>2</sub>) sebesar 0.301 atau 30.1% yang mempengaruhi Kepuasan Kerja Pegawai (Y).

Dari nilai *Adjusted R Square* menunjukkan nilai sebesar 0.239 atau 23.9%. Artinya variabel Y dipengaruhi oleh variabel X<sub>1</sub> dan X<sub>2</sub> sebesar 23.9% dan sisanya 76.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti. Koefisien regresi untuk budaya organisasi lebih besar (yakni sebesar 0.301) dari gaya kepemimpinan transformasional (0.228).

Koefisien korelasi (R) sebesar 0,502 menunjukkan bahwa korelasi hubungan gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi dengan kepuasan kerja pegawai adalah sedang.

### 4.2. Pengujian Hipotesis

#### 4.1.1. Uji Simultan (Uji F)

Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh signifikan variabel bebas terhadap variabel terikat secara simultan.

Tabel 2. Hasil Uji F

Hipotesis	Hasil Hipotesis
Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional (X <sub>1</sub> ) dan Budaya Organisasi (X <sub>2</sub> ) secara simultan berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja Pegawai (Y).	- F <sub>tabel</sub> = 3,07 - Signifikasi F = 0.000 - F <sub>hitung</sub> = 20.187

Berdasarkan table uji F diatas, dapat dijelaskan bahwa F<sub>hitung</sub> sebesar 20.187 dengan signifikasi 0,000 dan nilai F<sub>hitung</sub> lebih kecil

dibandingkan dengan  $F_{\text{tabel}}$  yakni sebesar 3,07 sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai (Y).

#### 4.1.2. Uji Parsial (Uji t)

Pengujian uji hipotesis ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh secara parsial variabel bebas dengan melihat taraf signifikansi, jika taraf signifikansi dibawah 0,05 maka hipotesis diterima, jika taraf signifikansi lebih besar dari 0,05 maka hipotesis ditolak. Seperti yang tabel berikut ini :

Tabel 3 Hasil Uji t

Variabel	$t_{\text{hitung}}$	$t_{\text{tabel}}$	Sig.	Ket.
Gaya kepemimpinan transformasional	2,686	1.979	0.008	Sign.
Budaya Organisasi	2,016	1,987	0,046	Sign.

Berdasarkan pada tabel 3 diatas dapat diketahui bahwa :

- Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ )

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,686 dengan signifikansi 0,008. nilai ini lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  . hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel gaya kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.

- Variabel Budaya Organisasi ( $X_2$ )

Berdasarkan tabel 3, dapat diketahui bahwa  $t_{\text{hitung}}$  sebesar 2,016 dengan signifikansi 0,046. nilai ini lebih besar dari  $t_{\text{tabel}}$  . hal ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kepuasan kerja pegawai.

### 4.3. Pembahasan

#### 4.3.1. Pengaruh variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional ( $X_1$ ) dan Budaya Organisasi ( $X_2$ ) secara simultan (bersama-sama) terhadap Kepuasan Kerja pegawai (Y).

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan perilaku seorang pemimpin dengan memberikan dorongan kepada bawahannya untuk lebih mencapai tujuan

yang diharapkan sebelumnya. Pemimpin diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja pegawai sesuai dengan budaya organisasi yang ada pada perusahaan dimana budaya ini merupakan budaya yang secara turun temurun diterapkan oleh pemimpin terdahulu dan menjadi dasar atau pedoman dalam bekerja bagi pegawai dalam perusahaan.

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa kedua variabel bebas memberikan kontribusi terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja pegawai (Y) sebesar 23.9%. Artinya variabel Y dipengaruhi oleh variabel  $X_1$  dan  $X_2$  sebesar 23.9% dan sisanya 76.1% dipengaruhi oleh variabel lain diluar dua variabel bebas yang diteliti. Untuk mengetahui adanya pengaruh signifikasi antara variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) dan budaya organisasi ( $X_2$ ) terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai (Y) dapat ditunjukkan dengan nilai sig F sebesar 0.000 lebih kecil dibandingkan  $\alpha$  sebesar 0.05 sehingga  $H_0$  ditolak.

#### 4.3.2. Pengaruh Variabel Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

Gaya kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan kharismatik dimana setiap bawahan selalu percaya akan ucapan dari pemimpin tersebut sehingga tak jarang bawahan selalu berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan.

Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikasi sebesar 0.008 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai Sig  $t \leq \text{sig. } \alpha$  maka  $H_0$  ditolak, maka keputusan  $H_0$  ditolak. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

#### 4.3.3. Pengaruh Variabel Budaya Organisasi terhadap Variabel Kepuasan Kerja Pegawai

Budaya organisasi merupakan asumsi dasar yang dibuat, dipelajari, dimiliki, dikembangkan dan diwariskan secara turun

temurun dari generasi ke generasi selanjutnya yang pada akhirnya budaya menjadi pedoman pada setiap pegawai di suatu perusahaan untuk melakukan suatu pekerjaan.

Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.046 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai Sig  $t \leq \text{sig. } \alpha$  maka  $H_0$  ditolak, maka keputusan  $H_0$  ditolak. Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada pegawai Kantor Pusat PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya, dapat ditarik kesimpulan seperti berikut :

1. Pengaruh secara simultan (bersama-sama) tiap variabel bebas terhadap kepuasan kerja pegawai dilakukan dengan pengujian F-test. Dari hasil analisis regresi linier berganda diperoleh nilai  $F_{hitung}$  sebesar 20.187 (signifikansi  $F = 0.000$ ), jadi Sig  $F < 5\%$  ( $0.000 < 0.05$ ), artinya bahwa secara bersama-sama variabel  $X_1$  dan  $X_2$  berpengaruh signifikan terhadap variabel Y. Sedangkan  $F_{tabel}$  pada taraf signifikan 0,05 menunjukan nilai sebesar 3.07. Hal tersebut berarti  $F_{hitung}$  lebih besar dari  $F_{tabel}$ , yang berarti variabel bebas mempunyai pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kepuasan kerja pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengujian terhadap hipotesis yang menyatakan bahwa adanya pengaruh secara bersama-sama (simultan) variabel bebas gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap variabel terikat kepuasan kerja pegawai dapat diterima.
2. Pengaruh secara parsial pada variabel gaya kepemimpinan transformasional pada hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0.228. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara gaya kepemimpinan transformasional dan kepuasan kerja pegawai sehingga kenaikan satu satuan pada variabel gaya kepemimpinan transformasional maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel kepuasan kerja pegawai. Hasil uji t

yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.008 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai Sig  $t \leq \text{sig. } \alpha$  maka  $H_0$  ditolak. Hal ini menandakan bahwa gaya kepemimpinan transformasional ( $X_1$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

3. Pengaruh secara parsial pada variabel budaya organisasi pada hasil analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi ( $X_2$ ) memiliki koefisien regresi dengan nilai sebesar 0.301 dan variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh yang dominan bila dibandingkan dengan variabel gaya kepemimpinan transformasional. Nilai tersebut menunjukkan bahwa adanya hubungan searah antara budaya organisasi dan kepuasan kerja pegawai sehingga kenaikan satu satuan pada variabel budaya organisasi maka akan naik sebesar satu satuan yang dimiliki variabel kepuasan kerja pegawai. Hasil uji t yang didapat bahwa nilai signifikansi sebesar 0.046 lebih kecil dibandingkan dengan  $\alpha$  0.05 dan nilai Sig  $t \leq \text{sig. } \alpha$ . Hal ini menandakan bahwa budaya organisasi ( $X_2$ ) berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawai (Y).

### 5.2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran yang dapat diajukan oleh peneliti adalah :

1. Hasil *Adjusted R Square* pada gaya kepemimpinan transformasional dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja memang memiliki pengaruh secara bersama – sama namun nilai tersebut hanya sebesar 0.239 atau sebesar 23.9% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti pada penelitian ini. Sehingga kepuasan kerja pegawai pada PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya hendaknya mengkaji ulang apa penyebabnya pegawai merasa tidak puas dalam bekerja sebab dalam *Annual Report* terdapat hasil yang menyatakan pegawai tidak puas dalam bekerja. Hal ini bertujuan agar nantinya pegawai tidak akan mencari tempat kerja yang dapat membuat mereka merasa puas dalam bekerja sehingga Perusahaan tidak akan sering melakukan *recruitment* pegawai karena ini akan lebih membutuhkan banyak waktu, uang, tenaga, dan sebagainya.
2. Gaya kepemimpinan transformasional pengaruhnya memang tidak dominan namun

setiap Atasan, entah itu Dewan Komisaris, Direksi, Sekretaris Perusahaan, Kepala Satuan, Senior Manajer, Kepala Biro, General Manajer maupun Manajer diharapkan bisa mempengaruhi bawahannya melebihi tujuan yang diharapkan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) sebelumnya sehingga dalam pencapaian tujuan organisasi akan lebih mudah dicapai dan *output* yang dihasilkan dari masing-masing pegawai pun juga akan maksimal.

3. PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) juga perlu mempertahankan dan menanamkan nilai budaya organisasi lebih intensif lagi kepada pegawai agar nantinya akan membawa pengaruh yang lebih baik lagi bagi pegawai terutama dalam peningkatan kepuasan kerja pegawai. Terlebih lagi pengaruh budaya organisasi ini pengaruhnya lebih dominan sehingga PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Surabaya perlu mempertahankan nilai budaya yang ada.

## DAFTAR PUSTAKA

- Prabu Mangkunegara, Anwar. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Riani, Asri Laksmi. 2010. *Budaya Organisasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P. 1996. *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jilid Dua. Jakarta: PT Prehallindo.
- Singarimbun, Masri, dan Sofian Effendi. 1987. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Yukl, Gary A. 1989. *Leadership in Organizations*. Second Edition. New Jersey. Prentice-Hall: International.
- Annual Report/Laporan Tahunan PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) Tahun 2011*.
- Pedoman Etika dan Perilaku (*Code of Conduct*) PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) yang diperoleh pada Tahun 2012.